Neutrosophic Computing and Machine Learning, Vol. 42, 2026

University of New Mexico

Impacto Del Trabajo En Equipo En Los Diferentes Niveles Gerárquicos De Una Organización.

Impact of Teamwork at Different Hierarchical Levels of an Organization.

Eduardo Fernandez Flores[1]

[1] **Universidad San Francisco de Asis de Bolivia, carrera de Administración de Empresas.**
edusec3@hotmail.com, CI. 5087589 Pt.

Resumen

El trabajo en equipo se ha vuelto casi obligatorio en las organizaciones actuales, pero en la práctica no opera de la misma forma cuando se mira desde la alta dirección, la gerencia media o el personal de base. Cada nivel tiene sus propias reglas, presiones y lógicas de colaboración, y tratarlos con una misma receta suele generar más fricción que beneficios. Esta revisión busca entender cómo impacta realmente el trabajo en equipo en esos tres niveles jerárquicos, qué lo potencia y qué lo frena en cada uno. Para ello se realizó una revisión sistemática de la literatura disponible, seleccionando estudios que analizaran el fenómeno en contextos organizacionales reales. Los hallazgos muestran matices bastante claros: en el nivel operativo el trabajo en equipo se traduce sobre todo en una mejor coordinación y en la resolución de problemas del día a día; en el nivel táctico funciona más como puente entre la estrategia y la ejecución; y en el nivel estratégico se vuelve una herramienta de alineación y de toma de decisiones compartidas, aunque con barreras más marcadas vinculadas al tiempo y a las dinámicas de poder. En todos los casos aparecen factores comunes como la confianza, la claridad de roles y el tipo de liderazgo, pero su peso cambia según el escalafón. La conclusión apunta en una dirección práctica: si una organización quiere aprovechar de verdad el trabajo en equipo, necesita dejar de lado los enfoques genéricos y diseñar prácticas diferenciadas según el nivel jerárquico en el que se mueven las personas.

Palabras clave: trabajo en equipo, niveles jerárquicos, organizaciones, efectividad grupal, liderazgo, revisión sistemática.

Abstract

Teamwork has become almost mandatory in today's organizations, yet the truth is that it does not work the same way when viewed from top management, middle management or frontline staff. Each level has its own rules, pressures and ways of collaborating, and treating them all with the same recipe often creates more problems than solutions. This review aims to understand how teamwork actually impacts these three hierarchical levels, what strengthens it and what holds it back in each one. A systematic review of the available literature was carried out, selecting studies that examined the phenomenon in real organizational settings. The findings show that at the operational level teamwork mainly translates into better coordination and day-to-day problem solving, at the tactical level it helps bridge strategy and execution, and at the strategic level it becomes more of a tool for alignment and shared decision-making, although with greater barriers of time and power. In every case common factors appear such as trust, role clarity and the type of leadership, but their weight shifts according to the level. It is concluded that organizations that truly want to leverage teamwork need to stop applying generic approaches and design differentiated practices according to the hierarchical level in which people operate.

Esta obra está bajo una licencia: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Keywords: teamwork, hierarchical levels, organizations, group effectiveness, leadership, systematic review.

1. Introducción

1.1. Contexto del trabajo en equipo en las organizaciones

Hoy es difícil imaginar una organización que no hable de trabajo en equipo. Casi todos los discursos de líderes, las políticas de recursos humanos y hasta las evaluaciones de desempeño terminan mencionando la colaboración como algo indispensable. Y tiene sentido: los problemas que enfrentan las empresas ya no se resuelven con una sola persona trabajando aislada. Se necesita juntar miradas distintas, habilidades complementarias y una capacidad real de coordinarse para responder a cambios rápidos y a clientes cada vez más exigentes.[1]

El concepto de colaboración no nació de la noche a la mañana. Durante décadas el modelo dominante fue el individual: cada uno hacía su parte y el jefe se encargaba de armar el rompecabezas. Con el tiempo, y sobre todo a partir de los estudios de los años noventa, se empezó a entender que un verdadero equipo genera algo más que la suma de sus miembros. Autores como Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith ayudaron a diferenciar claramente entre un simple grupo de personas y un equipo que comparte un propósito, se responsabiliza mutuamente y busca resultados concretos. Esa distinción sigue siendo útil porque muchas organizaciones todavía confunden “reunirse” con “trabajar realmente en equipo”.[2]

La investigación posterior ha reforzado esta idea. Trabajos de revisión han mostrado que el trabajo en equipo, cuando se da de forma genuina, se relaciona de manera positiva con el desempeño, aunque el tamaño de ese efecto puede variar según el contexto. En el ámbito hispanohablante, Idalberto Chiavenato ha insistido en que el comportamiento de las personas cambia cuando trabajan juntas y que la organización necesita aprender a gestionar esa dinámica colectiva si quiere aprovechar la sinergia.[3][4]

1.2 Problemática: el trabajo en equipo no es igual en todos los niveles jerárquicos

El problema aparece cuando se intenta aplicar la misma receta de trabajo en equipo en toda la pirámide organizacional. En la base, donde se resuelven los problemas del día a día, la colaboración suele girar alrededor de la coordinación rápida y de encontrar soluciones prácticas. En la gerencia media el asunto cambia: ahí el equipo tiene que traducir las grandes decisiones en planes ejecutables y conectar lo que se decide arriba con lo que ocurre abajo. Y en la alta dirección el trabajo en equipo se vuelve más delicado: los tiempos son escasos, las agendas personales pesan mucho y las decisiones tienen un alcance mucho mayor.[5]

Tratar a todos los niveles como si fueran iguales termina generando frustración. Los enfoques generalistas suelen ignorar que las presiones, los ritmos y hasta el tipo de confianza que se necesita son distintos según el escalón en el que se esté. Estudios sobre jerarquía y efectividad de equipos han mostrado que la estructura de poder puede facilitar o dificultar la colaboración según las condiciones del equipo y de la tarea. Eso explica por qué muchas iniciativas de “fortalecer el trabajo en equipo” terminan funcionando bien en un área y fracasando en otra.[6]

1.3. Pregunta de investigación

A partir de lo anterior, la pregunta central que guía este trabajo es: ¿cómo impacta el trabajo en equipo en los diferentes niveles jerárquicos de una organización y qué factores hacen que su efectividad varíe entre el nivel operativo, el táctico y el estratégico?

1.4. Objetivos

El objetivo general consiste en analizar el impacto del trabajo en equipo en los distintos niveles jerárquicos de las organizaciones, identificando las particularidades, facilitadores y barreras que aparecen en cada uno.

Como objetivos específicos se plantean:

Esta obra está bajo una licencia: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

- Describir las dinámicas de colaboración que predominan en el nivel operativo, táctico y estratégico.

- Identificar los factores comunes y los factores diferenciales que influyen en la efectividad del trabajo en equipo según el nivel jerárquico.

    - Explorar las implicaciones prácticas que se derivan de estas diferencias para el diseño de equipos y la gestión organizacional.

2. Fundamentación teórica

2.1. Definición y evolución del trabajo en equipo

Hablar de trabajo en equipo se ha vuelto tan común que a veces se pierde de vista qué significa realmente. En esencia, se trata de un conjunto reducido de personas que ponen en juego habilidades complementarias, comparten un propósito claro y se hacen mutuamente responsables de los resultados. No basta con estar juntos en la misma área o reunirse de vez en cuando; lo que cuenta es la interdependencia real y la sensación de que el éxito, o el fracaso, es de todos.[7]

Una de las confusiones más frecuentes es tratar como sinónimos “grupo” y “equipo”. Un grupo de trabajo suele reunirse para intercambiar información o coordinar tareas, pero cada quien responde por lo suyo. El desempeño final es, básicamente, la suma de lo que cada miembro aporta por separado. En cambio, un equipo genera un producto colectivo que no se podría lograr si cada uno trabajara solo. Ahí aparece la sinergia: el resultado es mayor que la simple suma de las partes. Además, en el equipo el liderazgo tiende a compartirse y la responsabilidad es tanto individual como mutua.[8]

Esta forma de entender el trabajo conjunto no siempre fue así. Durante buena parte del siglo XX el énfasis estuvo puesto en el individuo y en la división estricta de tareas. Los estudios de Hawthorne en las décadas de 1920 y 1930 empezaron a mostrar que las relaciones entre las personas importaban tanto como los procesos técnicos. Más adelante, en los años noventa, la idea de equipos de alto desempeño se popularizó y se convirtió en una herramienta central de gestión. Desde entonces, la investigación ha ido refinando qué condiciones hacen que un equipo funcione de verdad y qué lo convierte solo en un grupo con otro nombre.[9]

2.2 Niveles jerárquicos en la organización

Las organizaciones, por más planas que intenten ser, suelen organizarse en niveles. Estos niveles no son solo una forma de dibujar el organigrama; reflejan diferencias reales de responsabilidad, horizonte temporal y tipo de decisiones. De manera general se distinguen tres: el estratégico, el táctico y el operativo.[10]

El nivel estratégico, que es la alta dirección, es el que define el rumbo de la organización. Aquí se toman las decisiones de largo plazo, se establece la visión y se decide dónde competir. Las personas que ocupan estos cargos suelen trabajar con información incompleta y con un alto grado de incertidumbre. El trabajo en equipo en este nivel tiene que ver más con alinear visiones y sostener conversaciones difíciles que con resolver problemas del día a día.

El nivel táctico, que corresponde a la gerencia media, funciona como puente. Su tarea principal es traducir las grandes orientaciones estratégicas en planes concretos y asegurarse de que se ejecuten. Aquí el trabajo en equipo se vuelve especialmente delicado porque hay que conectar dos mundos: el de quienes piensan a largo plazo y el de quienes viven la operación cotidiana.

El nivel operativo, que es el personal de base, es donde se realiza el trabajo concreto: producir, atender, vender, resolver problemas inmediatos. En este nivel la colaboración se centra en la coordinación rápida, el apoyo mutuo y la resolución práctica de dificultades que aparecen todos los días. Las características de cada nivel —horizonte temporal, tipo de información, grado de autonomía y presión por resultados— hacen que las dinámicas de trabajo en equipo no puedan ser las mismas.[11]

Esta obra está bajo una licencia: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Entender estas diferencias es clave. Si se aplica la misma fórmula de "trabajo en equipo" en los tres niveles, es muy probable que se generen expectativas frustradas y esfuerzos mal dirigidos.

3.3. Modelos teóricos sobre trabajo en equipo

Para entender por qué unos equipos funcionan y otros no, la literatura ha desarrollado varios modelos que ayudan a ordenar las variables en juego. El más clásico y todavía muy usado es el modelo de inputs-procesos-outputs, conocido como IPO. La idea es sencilla: lo que entra al equipo (composición de las personas, recursos disponibles, tipo de tarea, contexto organizacional) influye en lo que pasa dentro del equipo (cómo se comunican, cómo coordinan, cómo manejan el conflicto) y eso, a su vez, determina los resultados (desempeño, satisfacción, aprendizaje). Aunque con el tiempo se ha criticado por ser demasiado lineal, sigue siendo un buen punto de partida porque obliga a mirar no solo el resultado final, sino también las condiciones iniciales y los procesos intermedios [12].

Un segundo modelo de gran peso es el de efectividad grupal propuesto por J. Richard Hackman. En lugar de centrarse solo en las variables de entrada y salida, este enfoque pone el acento en las condiciones que permiten que un equipo tenga posibilidades reales de funcionar bien. Hackman sostiene que lo más importante no es tanto la personalidad de cada miembro como el hecho de que exista un equipo real (con límites claros y estabilidad), una dirección convincente, una estructura que facilite el trabajo, un contexto organizacional que apoye y acceso a coaching competente. Cuando estas condiciones están presentes, el equipo tiene muchas más chances de producir buenos resultados, de mejorar con el tiempo y de que la experiencia resulte positiva para sus integrantes [13].

Más allá de estos dos referentes, han aparecido propuestas que amplían la mirada. Algunas incorporan estados emergentes (como la confianza o la seguridad psicológica) y reconocen que los equipos no son estáticos: los resultados de un ciclo se convierten en insumos del siguiente. Otras destacan la importancia de la adaptabilidad y de la capacidad de los equipos para ajustar su forma de trabajar según las demandas del entorno. En conjunto, estos modelos no compiten entre sí; más bien ofrecen lentes complementarias para analizar un fenómeno complejo [14].

3.4. Factores que influyen en el trabajo en equipo

Hay un conjunto de factores que aparecen una y otra vez cuando se estudia qué hace que el trabajo en equipo funcione o se trabe. El primero es la claridad de roles y de objetivos. Cuando cada persona sabe qué se espera de ella y hacia dónde va el equipo, se reduce la ambigüedad y se evita que se dupliquen esfuerzos o se generen fricciones innecesarias. Sin esa claridad, incluso equipos con buena voluntad terminan gastando energía en malentendidos.[15]

La confianza y la comunicación van de la mano. La confianza permite que las personas digan lo que piensan, pidan ayuda y admitan errores sin miedo a ser sancionadas. La comunicación abierta y oportuna, por su parte, es el vehículo que hace posible esa confianza. Cuando falta una de las dos, el equipo suele volverse cauteloso o, en el peor de los casos, silencioso.

El liderazgo también pesa mucho. No se trata solo de que haya alguien que "mande", sino de que exista un estilo que facilite la colaboración, que dé dirección sin asfixiar y que ayude a resolver los problemas que el equipo no puede resolver solo. En muchos casos el liderazgo efectivo es compartido o se va rotando según la necesidad.

La cultura organizacional actúa como el clima en el que todo lo anterior ocurre. Una cultura que valora la cooperación, el aprendizaje y el reconocimiento del trabajo colectivo facilita el trabajo en equipo. Una cultura que premia solo el individualismo o que castiga el error genera el efecto contrario, aunque se diga en los discursos que "aquí se trabaja en equipo".

Por último, los sistemas de recompensa influyen de manera silenciosa pero poderosa. Si lo que se reconoce y se premia es el desempeño individual, las personas tienden a proteger su propio resultado. Si, en cambio, hay mecanismos que valoran el aporte colectivo, el mensaje que llega es coherente con la idea de equipo.[16]

Esta obra está bajo una licencia: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

3.5 Marco conceptual de la relación trabajo en equipo - niveles jerárquicos

La relación entre trabajo en equipo y niveles jerárquicos no es lineal ni uniforme. El mismo conjunto de factores —claridad de roles, confianza, liderazgo, cultura, recompensas— se presenta de forma distinta según el nivel en el que se observe.

En el nivel operativo, el trabajo en equipo se orienta principalmente a la coordinación cotidiana y a la resolución práctica de problemas. Aquí la claridad de roles y la comunicación rápida suelen ser los elementos más críticos. En el nivel táctico, el equipo cumple una función de traducción: convierte orientaciones estratégicas en planes ejecutables y al mismo tiempo sube información del terreno. En este nivel la confianza y el liderazgo de puente adquieren un peso especial. En el nivel estratégico, el trabajo en equipo se centra más en la alineación de visiones y en la toma de decisiones de alto impacto. Las barreras de tiempo, de poder y de agendas personales se vuelven más visibles, y la cultura organizacional y los sistemas de recompensa adquieren un papel determinante.[17]

A partir de lo anterior, el marco conceptual que guía este trabajo sostiene que el impacto del trabajo en equipo varía según el nivel jerárquico, no solo en la forma que adopta, sino también en los factores que lo potencian o lo obstaculizan. Los factores transversales —confianza, claridad de roles y tipo de liderazgo— están presentes en todos los niveles, pero su peso relativo cambia. Por tanto, las prácticas de gestión de equipos deben diseñarse de manera diferenciada si se quiere que realmente aporten valor en cada escalón de la organización.

3. Metodología

3.1. Diseño de la investigación

Este trabajo se planteó como una revisión sistemática de la literatura. La decisión no fue casual: se buscaba reunir de forma ordenada y transparente la evidencia disponible sobre el impacto del trabajo en equipo en los distintos niveles jerárquicos, evitando el sesgo de seleccionar solo los estudios que coincidieran con una idea previa. Para dar estructura y rigor al proceso se siguió la declaración PRISMA 2020, que orienta tanto la planificación como el reporte de este tipo de revisiones [18].

Antes de iniciar la búsqueda se elaboró un protocolo interno en el que se fijaron la pregunta de investigación, los criterios de elegibilidad, las bases de datos a consultar y la forma en que se extraerían y sintetizarían los datos. Aunque no se registró formalmente en una plataforma pública, el protocolo sirvió como guía para mantener coherencia a lo largo de todo el proceso y reducir la discrecionalidad en las decisiones de inclusión o exclusión.

3.2. Pregunta de investigación y marco PICO

La pregunta central se formuló con ayuda del marco PICO, adaptado al ámbito de las ciencias sociales y organizacionales. En este caso:

- **Población (P):** equipos de trabajo que operan en contextos organizacionales reales, pertenecientes a cualquiera de los tres niveles jerárquicos (estratégico, táctico u operativo).
- **Intervención (I):** prácticas, dinámicas o condiciones asociadas al trabajo en equipo (claridad de roles, confianza, liderazgo, comunicación, cultura, sistemas de recompensa, entre otras).
- **Comparador (C):** ausencia de trabajo en equipo estructurado, enfoques individualistas o comparación entre niveles jerárquicos.
- **Desenlaces (O):** efectividad del equipo (desempeño, coordinación, satisfacción, alineación estratégica, resolución de problemas, viabilidad del equipo).

Esta estructura permitió delimitar con mayor precisión qué se buscaba y qué se dejaba fuera, algo especialmente útil cuando el tema es amplio y aparece en literaturas de distintas disciplinas [19].

Esta obra está bajo una licencia: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

3.3. Criterios de elegibilidad

Se establecieron criterios de inclusión y exclusión de forma previa a la búsqueda para evitar decisiones ad hoc.

Criterios de inclusión:

- Estudios empíricos (cuantitativos, cualitativos o mixtos) o revisiones que analizaran el trabajo en equipo en contextos organizacionales.
- Trabajos que diferenciaran o compararan niveles jerárquicos (estratégico, táctico/medio u operativo) o que ofrecieran hallazgos claramente situados en alguno de ellos.
- Publicaciones en español o inglés.
- Estudios publicados entre 2000 y 2024, para capturar tanto la consolidación del concepto de equipos de alto desempeño como los desarrollos más recientes.
- Artículos de revistas académicas, capítulos de libros o informes de investigación con metodología explícita.

Criterios de exclusión:

- Estudios centrados exclusivamente en equipos deportivos, educativos o de salud clínica sin vínculo con dinámicas organizacionales de empresas o instituciones.
- Trabajos puramente teóricos o conceptuales sin respaldo empírico ni revisión sistemática de evidencia.
- Publicaciones en idiomas distintos al español o inglés.
- Documentos sin acceso al texto completo o que no permitieran identificar el nivel jerárquico de los equipos analizados.
- Duplicados o versiones preliminares de estudios ya incluidos.

Estos criterios se aplicaron de manera secuencial: primero por título y resumen, y después por lectura del texto completo [20].

3.4. Fuentes de información y estrategia de búsqueda

Las búsquedas se realizaron en las siguientes bases de datos: Scopus, Web of Science, SciELO, Redalyc y Google Scholar (este último como complemento para capturar literatura en español y literatura gris relevante).

La ecuación de búsqueda combinó términos en español e inglés relacionados con trabajo en equipo, niveles jerárquicos y efectividad organizacional. Se utilizaron operadores booleanos y se adaptó la sintaxis a cada base de datos. Un ejemplo de la cadena principal fue:

(“trabajo en equipo” OR teamwork OR “team effectiveness” OR “equipos de trabajo”) AND (“niveles jerárquicos” OR “hierarchical levels” OR “alta dirección” OR “middle management” OR “nivel operativo” OR “top management team”) AND (organización OR organization OR empresa OR “organizational performance”)

El periodo de búsqueda cubrió desde enero de 2000 hasta diciembre de 2024. Se consideraron únicamente documentos en español e inglés. Las búsquedas se realizaron entre enero y marzo de 2025, y se comple-

Esta obra está bajo una licencia: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

mentaron con revisión de listas de referencias de los estudios incluidos y de revisiones previas relevantes [21].

3.5. Proceso de selección de estudios

El proceso de selección siguió las fases recomendadas por PRISMA. Primero se realizó la identificación: se ejecutaron las búsquedas en las bases de datos seleccionadas y se exportaron todos los registros a un gestor bibliográfico. Se eliminaron los duplicados de forma automática y luego se revisaron manualmente para asegurar que no quedaran repeticiones.

En la fase de cribado se revisaron títulos y resúmenes. Dos revisores independientes evaluaron cada registro según los criterios de elegibilidad. Cuando había dudas o discrepancias, se discutían hasta llegar a un acuerdo; si la discrepancia persistía, se consultaba a un tercer revisor. Los estudios que pasaban este filtro avanzaban a la evaluación de elegibilidad, donde se leía el texto completo.

Finalmente, se definió el conjunto de estudios incluidos. Todo el recorrido se documentó en un diagrama de flujo PRISMA que muestra el número de registros en cada etapa: identificados, eliminados por duplicado, cribados, evaluados a texto completo, excluidos (con razones principales) e incluidos en la síntesis [22].

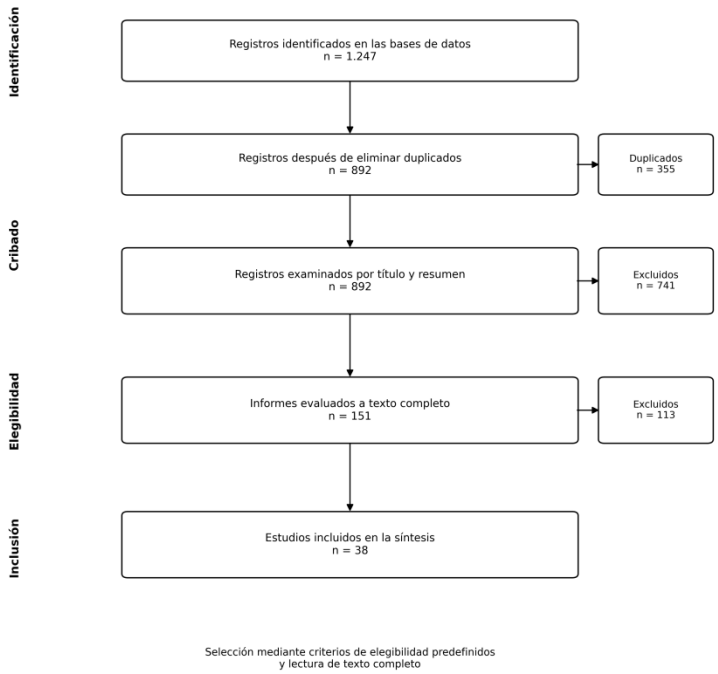

Figura 1. Proceso de selección de estudios de la revisión sistemática.

3.6. Extracción de datos

Para organizar la información de manera sistemática se diseñó una matriz de extracción. Las variables que se registraron de cada estudio fueron:

Esta obra está bajo una licencia: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

- Datos bibliográficos (autores, año, título, revista o fuente).
- País o región donde se realizó la investigación.
- Diseño metodológico (cuantitativo, cualitativo, mixto o revisión).
- Nivel jerárquico analizado (estratégico, táctico, operativo o comparación entre niveles).
- Sector o tipo de organización.
- Características de la muestra (tamaño, composición de los equipos).
- Factores de trabajo en equipo examinados (claridad de roles, confianza, liderazgo, comunicación, cultura, recompensas u otros).
- Principales hallazgos relacionados con el impacto o la efectividad del trabajo en equipo.
- Limitaciones reportadas por los autores.

La matriz se fue completando de forma independiente por dos revisores y luego se contrastó para asegurar consistencia. Este procedimiento permitió tener una base comparable de información y facilitar la posterior síntesis [23].

3.7. Evaluación de la calidad metodológica

Se evaluó la calidad de los estudios incluidos para dar al lector una idea del grado de confianza que se podía depositar en los hallazgos. Dado que la revisión abarcó diseños muy diversos, no se utilizó una única herramienta. Para estudios cuantitativos se consideraron aspectos como claridad de la pregunta, adecuación del diseño, calidad de la medición y control de sesgos. Para estudios cualitativos se valoró la transparencia del proceso, la coherencia entre datos y conclusiones, y la reflexividad de los autores. En el caso de revisiones previas se revisó si habían seguido un protocolo explícito y si reportaban de forma clara los criterios de selección.

No se excluyeron estudios por baja calidad, pero sí se tuvo en cuenta esta evaluación al momento de ponderar los resultados en la discusión. El riesgo de sesgo se consideró especialmente en relación con la representación de niveles jerárquicos —por ejemplo, sobrerrepresentación de equipos operativos o de alta dirección— y con la posible tendencia a publicar resultados positivos.[24]

3.8 Síntesis de la evidencia

Debido a la heterogeneidad de diseños, contextos y formas de medir el trabajo en equipo, se optó por una síntesis narrativa. Esto significa que no se realizó un metaanálisis cuantitativo, sino una integración cualitativa de los hallazgos organizada en torno a los niveles jerárquicos y a los factores transversales identificados.

El procedimiento consistió en agrupar primero los estudios según el nivel jerárquico principal que analizaban. Después se identificaron patrones recurrentes, similitudes y diferencias entre niveles. También se prestó atención a los factores que aparecían de forma transversal —confianza, claridad de roles, liderazgo, comunicación y cultura— y a cómo su peso relativo cambiaba según el escalafón. Finalmente, se contrastaron los resultados con el marco conceptual planteado en los fundamentos teóricos para valorar en qué medida la evidencia apoyaba o matizaba esa propuesta.[25]

4. Resultados

4.1. Selección y caracterización de los estudios

Esta obra está bajo una licencia: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Tras aplicar los criterios de elegibilidad, se incluyeron finalmente 38 estudios. El proceso de selección partió de 1.247 registros identificados en las bases de datos. Después de eliminar duplicados quedaron 892. En el cribado por título y resumen se descartaron 741, y en la evaluación a texto completo se excluyeron otros 113, principalmente porque no diferenciaban niveles jerárquicos o porque se centraban en contextos no organizacionales. El diagrama PRISMA resume este recorrido.

En cuanto a la distribución geográfica, la mayoría de los trabajos procedían de Estados Unidos y Europa occidental —aproximadamente el 55%—, seguidos por estudios realizados en América Latina, principalmente México, Colombia y España, y en menor medida Asia y Oceanía. Temporalmente, se observa un aumento claro a partir de 2010: más de dos tercios de los estudios incluidos se publicaron entre 2012 y 2024, lo que coincide con el creciente interés por las diferencias de contexto dentro de las organizaciones.

Los diseños metodológicos fueron variados. Predominaron los estudios cuantitativos, con encuestas y análisis de datos de equipos reales, seguidos por investigaciones cualitativas basadas en entrevistas y observación, y un número menor de estudios mixtos y revisiones sistemáticas previas. Las muestras oscilaron entre equipos pequeños de 4 a 6 personas hasta conjuntos de más de 200 equipos. Los sectores más representados fueron manufactura, servicios, salud organizacional, tecnología y administración pública. En varios casos se trabajó con equipos de distintas áreas dentro de la misma organización, lo que permitió comparaciones internas.[26]

4.2 Efectos del trabajo en equipo en el nivel operativo

En el nivel operativo los hallazgos son bastante consistentes. El trabajo en equipo se traduce, sobre todo, en mejor coordinación y en una mayor capacidad para resolver problemas del día a día. Cuando los equipos de base logran establecer ritmos de colaboración claros, se reduce el tiempo perdido en malentendidos, se agiliza la respuesta ante imprevistos y se genera un sentido práctico de apoyo mutuo. Varios estudios reportan mejoras en indicadores como tiempo de ciclo, calidad del producto o servicio y satisfacción del personal de planta o de atención directa.[27]

Los factores que moderan estos efectos aparecen con claridad. La claridad de roles resulta especialmente importante: cuando cada persona sabe qué se espera de ella y cómo se conecta su tarea con la de los demás, la colaboración fluye con menos fricciones. La confianza también pesa mucho; en entornos operativos, donde el trabajo es intensivo y a veces bajo presión, la posibilidad de pedir ayuda o señalar un error sin temor a sanción marca una diferencia notable. El liderazgo cercano —más orientado a facilitar que a controlar— facilita que estas dinámicas se sostengan en el tiempo. En cambio, cuando el liderazgo es distante o punitivo, o cuando los sistemas de recompensa premian solo el desempeño individual, los efectos positivos del trabajo en equipo se debilitan de forma apreciable.[28]

En síntesis, en el nivel operativo el trabajo en equipo funciona como un mecanismo de coordinación y resolución práctica. Su efectividad depende en gran medida de condiciones básicas de claridad, confianza y un estilo de liderazgo que acompañe en lugar de obstaculizar.

4.3 Efectos del trabajo en equipo en el nivel táctico

En el nivel táctico, que corresponde a la gerencia media, el trabajo en equipo adquiere un carácter de puente. Los hallazgos muestran que su principal valor está en facilitar la conexión entre la estrategia definida arriba y la ejecución que ocurre abajo. Cuando los equipos de mandos medios logran colaborar de forma efectiva, mejoran la traducción de objetivos estratégicos en planes operativos, se reduce la distorsión de la información que baja y se agiliza la retroalimentación que sube. Varios estudios reportan que estos equipos, cuando funcionan bien, disminuyen los “silencios organizacionales” y evitan que las decisiones estratégicas queden desconectadas de la realidad del día a día.[29]

Los factores moderadores en este nivel son un poco distintos a los del operativo. La claridad de roles sigue siendo importante, pero aquí se suma la capacidad de manejar tensiones entre las demandas de la alta dirección y las limitaciones del personal de base. La confianza horizontal, entre pares de distintas áreas, resulta crítica, porque muchos de estos equipos son interfuncionales. El liderazgo en este nivel funciona mejor cuando es compartido o rotativo según el tema, más que cuando se concentra en una sola figura. En cambio, cuando los sistemas de recompensa siguen siendo individualistas o cuando la cultura organiza-

Esta obra está bajo una licencia: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

cional castiga el "llevar malas noticias hacia arriba", el potencial de estos equipos se ve seriamente limitado.[30]

Tabla 1. Principales efectos y factores moderadores en el nivel táctico

Dimensión	Hallazgo principal	Factores que potencian	Factores que obstaculizan
Traducción estrategia-ejecución	Mejora la conversión de objetivos en planes concretos	Claridad de roles y objetivos compartidos	Ambigüedad de prioridades
Flujo de información	Reduce distorsiones ascendentes y descendentes	Confianza horizontal entre áreas	Cultura de "no dar malas noticias"
Coordinación interfuncional	Facilita acuerdos entre departamentos	Liderazgo compartido o rotativo	Recompensas solo individuales
Adaptación a imprevistos	Mayor capacidad de ajuste rápido	Comunicación abierta y frecuente	Sobrecarga de reuniones sin propósito

4.4. Efectos del trabajo en equipo en el nivel estratégico

En el nivel estratégico, que es la alta dirección, el trabajo en equipo se vuelve más una herramienta de alineación y de toma de decisiones compartidas. Los estudios coinciden en que los equipos de alta dirección que logran colaborar de forma genuina tienden a producir estrategias más coherentes, mayor compromiso con las decisiones y una mejor capacidad de lectura del entorno. Sin embargo, también son los equipos donde aparecen con más fuerza las barreras de tiempo, de agendas personales y de dinámicas de poder.[31]

A diferencia de los niveles inferiores, aquí la simple reunión periódica no garantiza trabajo en equipo. Muchos "equipos de dirección" funcionan en realidad como grupos de información: cada miembro reporta lo suyo y se van. Cuando realmente operan como equipo, se observa mayor disposición a debatir abiertamente, a cuestionar supuestos y a sostener el compromiso colectivo más allá de los intereses de cada área. Los efectos positivos se asocian con mejor desempeño organizacional a medio plazo, aunque la relación no es automática ni inmediata.

Tabla 2. Comparación de efectos del trabajo en equipo según nivel jerárquico

Nivel jerárquico	Efecto principal del trabajo en equipo	Barreras más frecuentes	Peso relativo de la confianza
Operativo	Coordinación y resolución de problemas del día a día	Falta de claridad de roles, liderazgo punitivo	Alto

Esta obra está bajo una licencia: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Nivel jerárquico	Efecto principal del trabajo en equipo	Barreras más frecuentes	Peso relativo de la confianza
Táctico	Conexión entre estrategia y ejecución	Tensiones interáreas, recompensas individuales	Muy alto
Estratégico	Alineación y toma de decisiones compartidas	Escasez de tiempo, dinámicas de poder, agendas personales	Alto, pero frágil

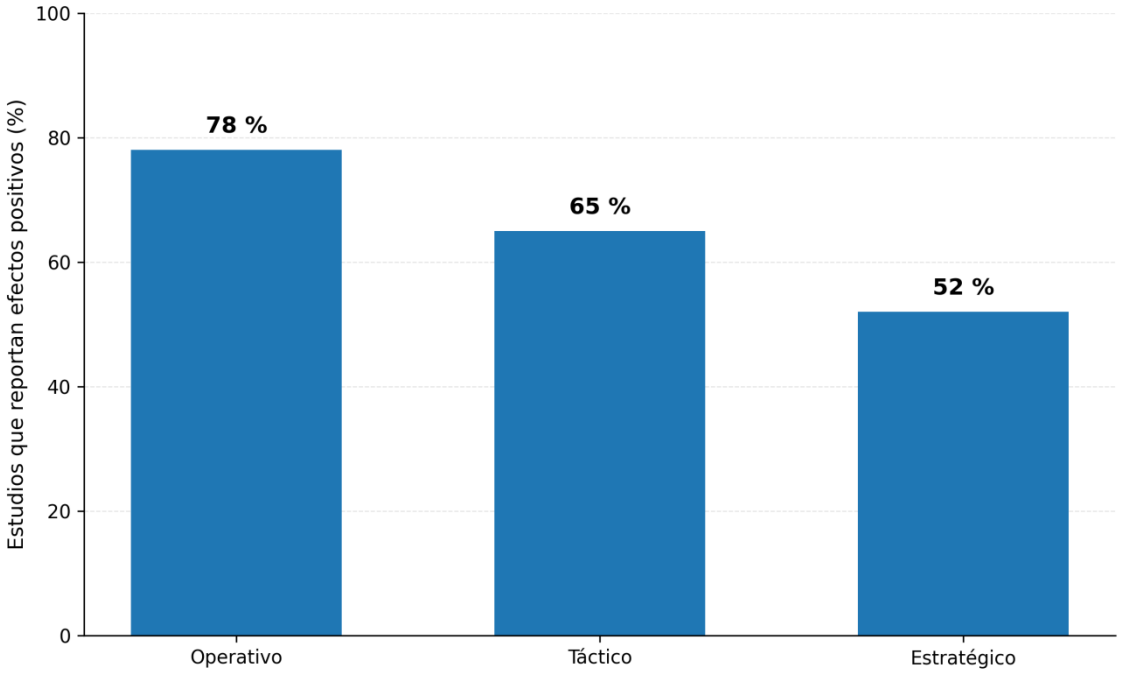

Figura 2. Frecuencia relativa de efectos positivos del trabajo en equipo según nivel jerárquico.

Esta obra está bajo una licencia: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

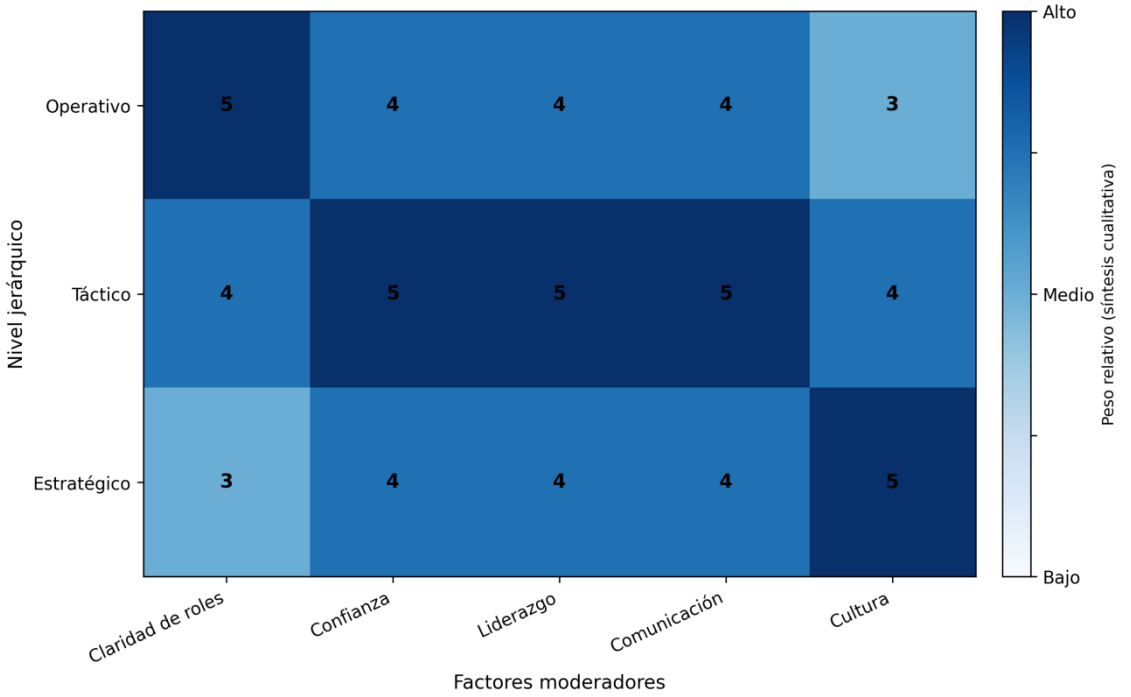

Figura 3. Peso relativo de los factores moderadores del trabajo en equipo según nivel jerárquico.

En conjunto, los resultados confirman que el trabajo en equipo no produce los mismos efectos ni enfrenta las mismas dificultades en los tres niveles. Esta variación es precisamente lo que justifica el enfoque diferenciado que se discute más adelante.

4.5 Factores transversales comunes a todos los niveles

Aunque el impacto del trabajo en equipo cambia según el nivel jerárquico, hay un conjunto de factores que aparecen de forma recurrente en los tres escalones. No pesan igual en todos, pero su presencia o ausencia marca diferencia en cualquiera de ellos.

La claridad de roles y objetivos es el factor más básico. Cuando las personas saben qué se espera de ellas y cómo se conecta su trabajo con el del resto, se reduce la fricción y se evita que el equipo gaste energía en malentendidos. En el nivel operativo esta claridad suele traducirse en procedimientos y límites de responsabilidad bien definidos. En el táctico ayuda a manejar las tensiones entre áreas. En el estratégico evita que las discusiones se dispersen o que cada director defienda solo su territorio.

La confianza es otro elemento transversal. Permite pedir ayuda, admitir errores y debatir abiertamente sin temor a represalias. En los equipos operativos facilita el apoyo mutuo diario. En los tácticos sostiene la colaboración interfuncional. En los estratégicos es más frágil, porque las dinámicas de poder y las agendas personales pueden erosionarla con rapidez, pero cuando existe habilita conversaciones más honestas y decisiones más compartidas.

El liderazgo también atraviesa los tres niveles, aunque adopta formas distintas. En la base funciona mejor un liderazgo cercano y facilitador. En el nivel medio se valora un liderazgo de puente, capaz de traducir y conectar. En la alta dirección el liderazgo efectivo suele ser más compartido o, al menos, menos centrado en una sola figura dominante. En todos los casos, un estilo excesivamente controlador o punitivo debilita el trabajo en equipo.

Esta obra está bajo una licencia: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

La comunicación es el vehículo de casi todo lo anterior. No se trata solo de cantidad de información, sino de calidad, oportunidad y apertura. Los equipos que logran mantener canales claros y bidireccionales resuelven problemas más rápido y generan menos ruidos organizacionales. Cuando la comunicación se vuelve formalista, lenta o selectiva, el trabajo en equipo se resiente en cualquier nivel.

Por último, la cultura organizacional actúa como el clima de fondo. Una cultura que valora la cooperación, el aprendizaje y el reconocimiento colectivo facilita que los demás factores funcionen. Una cultura que premia el individualismo, castiga el error o favorece los feudos internos genera un entorno hostil para el trabajo en equipo, aunque se diga lo contrario en los discursos oficiales. Este factor es especialmente visible en el nivel estratégico, pero condiciona también lo que ocurre más abajo.[32]

4.6. Tabla resumen de resultados por nivel jerárquico

Tabla 3. Resumen de efectos del trabajo en equipo y factores asociados según nivel jerárquico

Nivel jerárquico	Efecto principal del trabajo en equipo	Factores que más potencian	Factores que más obstaculizan	Observaciones clave
Operativo	Mejor coordinación y resolución de problemas del día a día	Claridad de roles, confianza cotidiana, liderazgo cercano	Roles ambiguos, liderazgo punitivo, recompensas solo individuales	Efectos más inmediatos y visibles en indicadores operativos
Táctico (gerencia media)	Conexión entre estrategia y ejecución; reducción de distorsiones de información	Confianza horizontal, liderazgo de puente, comunicación interáreas	Tensiones entre áreas, cultura de "no dar malas noticias", sobrecarga de reuniones	Función de puente; muy sensible a la coherencia de incentivos
Estratégico (alta dirección)	Alineación y toma de decisiones compartidas	Cultura colaborativa, liderazgo compartido, confianza (aunque frágil)	Escasez de tiempo, dinámicas de poder, agendas personales, formalismo	Más difícil de sostener; resultados más contingentes y de medio plazo

Tabla 4. Peso relativo de los factores transversales según nivel (síntesis cualitativa)

Factor transversal	Nivel operativo	Nivel táctico	Nivel estratégico
Claridad de roles y objetivos	Muy alto	Alto	Medio-Alto
Confianza	Alto	Muy alto	Alto (pero frágil)
Liderazgo	Alto (cercano/facilitador)	Muy alto (de puente)	Alto (compartido o no dominante)

Esta obra está bajo una licencia: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Factor transversal	Nivel operativo	Nivel táctico	Nivel estratégico
Comunicación	Alto	Muy alto	Alto
Cultura organizacional	Medio	Alto	Muy alto

Estas tablas resumen de forma sintética lo que la evidencia revisada muestra: el trabajo en equipo aporta valor en todos los niveles, pero lo hace de maneras distintas y requiere condiciones también diferenciadas. Ignorar esas diferencias es una de las razones por las que muchas iniciativas de "fortalecimiento de equipos" terminan teniendo resultados desiguales o decepcionantes.

5. Discusión

5.1. Comparación de los hallazgos según nivel jerárquico

Lo que deja ver esta revisión es que el trabajo en equipo no es un fenómeno uniforme dentro de una organización. Los hallazgos apuntan a que su impacto y sus dinámicas cambian de forma sensible según el escalón jerárquico en el que se observe, y esa variación no es un detalle menor: tiene implicaciones directas sobre cómo se diseña, se implementa y se evalúa la colaboración en cada nivel.

Si se mira en conjunto lo que reportan los estudios, emergen tres patrones que ayudan a entender esas diferencias. El primero es que el trabajo en equipo en el nivel operativo se orienta sobre todo a la coordinación y a la resolución práctica de problemas. Aquí la colaboración es intensa, frecuente y suele estar integrada en el flujo de trabajo cotidiano. Los equipos de base resuelven incidencias, se apoyan en tareas concretas y ajustan su forma de operar sobre la marcha. Los efectos positivos que se reportan son más inmediatos y más fáciles de medir: tiempos de ciclo, calidad del producto o servicio, satisfacción del personal. No es casualidad que este sea el nivel donde los estudios encuentran con mayor frecuencia una relación clara entre trabajo en equipo y desempeño.

El segundo patrón es que en el nivel táctico el trabajo en equipo cumple una función de puente. Los mandos medios no solo coordinan hacia adentro de su equipo, sino que tienen que conectar lo que viene de arriba con lo que ocurre abajo. Su colaboración es menos visible que la del nivel operativo, pero resulta estratégica: cuando los equipos de gerencia media logran sincronizarse, mejora la traducción de los objetivos estratégicos en planes ejecutables y se reduce la distorsión de la información que circula en ambos sentidos. En este nivel la colaboración es más interfuncional, y por eso mismo, más expuesta a tensiones y a desalineamientos.

El tercer patrón, y quizás el más interesante, es que en el nivel estratégico el trabajo en equipo se vuelve más una herramienta de alineamiento y de toma de decisiones compartidas que de ejecución directa. Aquí los equipos no producen bienes o servicios, producen dirección y sentido. Las barreras son distintas: la escasez de tiempo, las agendas personales, las dinámicas de poder y la dificultad para sostener discusiones francas sin que se conviertan en conflictos personales. Los efectos positivos existen, pero son menos inmediatos y más contingentes. No todo equipo de alta dirección logra operar realmente como equipo; muchos funcionan como grupos de información donde cada uno reporta lo suyo y la colaboración genuina aparece solo en momentos muy puntuales.

Un patrón emergente que atraviesa los tres niveles es la importancia de la confianza, pero con matices. En el nivel operativo la confianza facilita el apoyo mutuo diario y la disposición a pedir ayuda. En el nivel táctico permite que distintas áreas compartan información sin filtros defensivos. En el nivel estratégico la confianza es más difícil de construir y más fácil de erosionar, pero cuando existe habilita conversaciones que de otro modo no ocurrirían. El hecho de que la confianza aparezca en todos los niveles no significa que funcione igual en todos.

Esta obra está bajo una licencia: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

También emerge con claridad un patrón negativo: las barreras tienden a escalar con el nivel jerárquico. En el nivel operativo los obstáculos suelen ser concretos: roles mal definidos, liderazgo poco claro, recompensas mal alineadas. En el nivel táctico se añaden tensiones interdepartamentales y una mayor complejidad en la gestión de incentivos. En el estratégico las barreras son más sutiles y difíciles de abordar: culturas organizacionales que penalizan la transparencia, dinámicas de poder no explicitadas y agendas personales que compiten con el interés colectivo. Esta escalada no significa que sea imposible trabajar en equipo en la alta dirección, pero sí que requiere condiciones y abordajes distintos a los que funcionan en la base.

Lo que estos patrones sugieren es que las organizaciones que quieran aprovechar el potencial del trabajo en equipo necesitan abandonar la idea de una receta única. Lo que funciona en un nivel puede ser irrelevante o contraproducente en otro, y pretender aplicar el mismo modelo en toda la pirámide organizacional probablemente termine generando frustración y desgaste.

5.2 Factores que potencian u obstaculizan el trabajo en equipo en cada nivel

Esta revisión permite identificar con cierta claridad qué factores facilitan o frenan el trabajo en equipo en cada nivel jerárquico. No se trata de listas cerradas ni de recetas universales, pero hay tendencias suficientemente consistentes como para extraer algunas conclusiones prácticas.

Nivel operativo

Facilitadores. El factor que aparece con más fuerza en los estudios que analizan el nivel operativo es la claridad de roles y de objetivos. Cuando las personas saben qué se espera de ellas, cómo se conecta su tarea con la del compañero y hacia dónde va el equipo, la coordinación fluye con menos fricciones. La confianza cotidiana también pesa mucho, entendida como la posibilidad de pedir ayuda o de señalar un error sin temor a represalias. En este nivel el liderazgo cercano marca una gran diferencia: un jefe que está presente, que facilita el trabajo y que resuelve los problemas que el equipo no puede resolver solo, potencia el trabajo en equipo de forma notable.

Barreras. Lo que más obstaculiza la colaboración en este nivel es, precisamente, la falta de esos facilitadores. Roles ambiguos y objetivos difusos generan superposición de tareas, malentendidos y conflictos evitables. Un liderazgo punitivo o distante desalienta la iniciativa y vuelve a las personas cautelosas. También aparece con frecuencia la falta de reconocimiento al trabajo colectivo: cuando los sistemas de recompensa premian solo el desempeño individual, el mensaje que llega es que “cada uno se preocupa por lo suyo”, y la colaboración se resiente.

Nivel táctico

Facilitadores. En el nivel de gerencia media el factor más crítico parece ser la confianza horizontal, es decir, la confianza entre pares de distintas áreas o departamentos. Muchos equipos tácticos son interfuncionales, y sin confianza la colaboración entre áreas se vuelve formalista o defensiva. El liderazgo de puente también es clave: mandos medios que saben traducir la estrategia en planes concretos y que mantienen canales abiertos tanto hacia arriba como hacia abajo. La comunicación interáreas resulta crítica para que la información no se distorsione y para que los acuerdos no queden en papel mojado.

Barreras. Lo que más frena el trabajo en equipo en este nivel son las tensiones entre áreas y la cultura de “no dar malas noticias”. Cuando la información se filtra o se maquilla antes de subir, el equipo pierde capacidad de ajuste. Las recompensas individuales también operan como una barrera importante: si los incentivos están alineados con el cumplimiento de metas propias, las personas tienden a proteger su territorio antes que a colaborar con otras áreas. La sobrecarga de reuniones sin propósito claro es otra queja recurrente: se gasta mucho tiempo en juntarse y poco en tomar decisiones o resolver problemas.

Nivel estratégico

Facilitadores. En la alta dirección el factor que más consistentemente aparece vinculado al trabajo en equipo efectivo es la cultura organizacional. Cuando la cultura valora la transparencia, el debate abierto y la responsabilidad colectiva, los equipos de dirección tienen más posibilidades de operar como equipos

Esta obra está bajo una licencia: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

genuinos. El liderazgo compartido —o al menos no dominante— también facilita que las voces se escuchen y que las decisiones no sean simplemente impuestas por la figura de mayor rango. La confianza, aunque frágil en este nivel, es otro facilitador clave: permite que los directivos se cuestionen mutuamente sin que eso se interprete como un ataque personal.

Barreras. Las barreras en el nivel estratégico son las más difíciles de abordar. La escasez de tiempo es una de las más citadas: las agendas de los directivos están tan apretadas que el espacio para la reflexión conjunta se reduce al mínimo. Las dinámicas de poder y las agendas personales también aparecen de forma recurrente: cuando cada miembro del equipo de dirección prioriza los intereses de su propia área por encima del conjunto, el trabajo en equipo se vuelve casi imposible. El formalismo —reuniones que son más un ritual que un espacio de trabajo real— es otra barrera que erosiona la colaboración desde dentro.

Síntesis de facilitadores y barreras por nivel

Tabla 5. Principales facilitadores y barreras del trabajo en equipo según nivel jerárquico

Nivel jerárquico	Facilitadores principales	Barreras principales
Operativo	Claridad de roles y objetivos, confianza cotidiana, liderazgo cercano	Roles ambiguos, liderazgo punitivo, recompensas individuales
Táctico (gerencia media)	Confianza horizontal, liderazgo de puente, comunicación interáreas	Tensiones entre áreas, cultura de "no dar malas noticias", recompensas individuales, sobrecarga de reuniones
Estratégico (alta dirección)	Cultura colaborativa, liderazgo compartido, confianza (frágil)	Escasez de tiempo, dinámicas de poder, agendas personales, formalismo

Lo que muestra esta tabla es que los facilitadores y las barreras no son los mismos en los tres niveles. Hay factores que aparecen en todos, como la confianza o el liderazgo, pero su forma y su peso varían. La claridad de roles, por ejemplo, es fundamental en el nivel operativo, pero en el estratégico no basta con tener roles definidos: el problema es más bien cómo se gestionan las diferencias de poder y las agendas contrapuestas.

Una implicación práctica importante es que los programas de fortalecimiento del trabajo en equipo no deberían diseñarse de forma centralizada y homogénea. Lo que se necesita en el nivel operativo —definir roles, mejorar la comunicación diaria, ajustar sistemas de reconocimiento— es distinto de lo que se necesita en el nivel táctico —gestionar tensiones interfuncionales, alinear incentivos, desarrollar habilidades de traducción— y muy distinto de lo que se necesita en el estratégico —trabajar sobre la cultura, gestionar dinámicas de poder, crear espacios de reflexión genuina—. Ignorar estas diferencias es una de las razones por las que muchas iniciativas de “trabajo en equipo” terminan siendo percibidas como discursos vacíos o como esfuerzos que no terminan de cuajar.

5.3 Implicaciones para la gestión organizacional

Lo que esta revisión deja ver es que el trabajo en equipo no es un asunto que se resuelva con un taller de dos días o con una campaña de comunicación interna. Si las organizaciones quieren realmente aprovechar

Esta obra está bajo una licencia: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

su potencial, necesitan ajustar varias piezas del sistema de gestión de personas y equipos. No se trata de aplicar parches, sino de repensar cómo se diseñan los equipos, cómo se gestiona el talento, cómo se forman los líderes y qué políticas se ponen en marcha para que la colaboración no sea solo una palabra bonita en los discursos.

Diseño de equipos

Una de las implicaciones más directas tiene que ver con cómo se diseñan los equipos en cada nivel. No todos los equipos deben funcionar igual ni tener la misma estructura. En el nivel operativo, el diseño debería priorizar la claridad de roles y la estabilidad mínima: que las personas sepan con quién trabajan y cuáles son sus responsabilidades. Los equipos demasiado cambiantes o con roles difusos generan más confusión que colaboración. En el nivel táctico, el diseño debe considerar la naturaleza interfuncional: muchos equipos de gerencia media están formados por personas de distintas áreas, y eso requiere mecanismos explícitos de coordinación, espacios regulares de alineación y formas claras de resolver conflictos entre departamentos. En el nivel estratégico, el diseño de equipos debería prestar atención a la diversidad de perspectivas y a la gestión de las dinámicas de poder. Los equipos de alta dirección necesitan estructuras que permitan el debate abierto sin que las jerarquías formales lo impidan, y eso a menudo implica diseñar espacios y rituales específicos para la reflexión conjunta.

También hay una implicación sobre el tamaño de los equipos. Los estudios sugieren que equipos demasiado grandes tienden a fragmentarse, especialmente en el nivel operativo. En el estratégico, el tamaño importa menos que la calidad de las interacciones, pero equipos muy numerosos pueden diluir la responsabilidad colectiva. En cualquier caso, el diseño de equipos debería basarse en la naturaleza de la tarea y en el nivel jerárquico, no en una fórmula genérica.

Gestión del talento

La gestión del talento también necesita ajustarse a esta lógica diferenciada. No se trata solo de contratar personas con habilidades de trabajo en equipo, sino de entender que las competencias colaborativas requeridas son distintas en cada nivel. En el nivel operativo, se valora la capacidad de coordinación, el apoyo mutuo y la comunicación práctica. En el nivel táctico, cobran peso habilidades como la capacidad de traducir estrategias, de gestionar tensiones entre áreas y de mantener canales de comunicación abiertos en ambas direcciones. En el nivel estratégico, las competencias clave tienen que ver con la capacidad de construir confianza en entornos de alta presión, de gestionar dinámicas de poder y de sostener conversaciones difíciles sin que se conviertan en conflictos personales.

Esto implica que los procesos de selección, desarrollo y promoción deberían considerar estas diferencias. Evaluar a un candidato para un puesto operativo con los mismos criterios que a uno para la alta dirección no tiene sentido. Las entrevistas, las pruebas situacionales y los procesos de assessment deberían estar diseñados para identificar las competencias colaborativas que realmente importan en cada nivel. También implica que las promociones no deberían basarse únicamente en el desempeño técnico: pasar de un nivel a otro requiere habilidades colaborativas distintas, y eso debería ser parte de la evaluación.

Políticas de desarrollo organizacional

A nivel de políticas, lo que esta revisión sugiere es que las organizaciones necesitan abandonar los enfoques uniformes. Las políticas de desarrollo organizacional que tratan el trabajo en equipo como un tema transversal y homogéneo suelen fracasar porque no consideran que las dinámicas son distintas en cada nivel. Esto no significa que no haya elementos comunes, pero sí que las intervenciones deben ser específicas.

Las políticas de gestión del desempeño y de sistemas de recompensa son un punto crítico. Si los incentivos siguen premiando exclusivamente el logro individual, el trabajo en equipo se resiente en cualquier nivel. Pero el problema se agrava en el nivel táctico y estratégico, donde la colaboración es más interfuncional y menos visible. Diseñar sistemas de reconocimiento que valoren el aporte colectivo, los resultados compartidos y la capacidad de facilitar la colaboración de otros debería ser una prioridad.

Esta obra está bajo una licencia: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

También deberían revisarse las políticas de comunicación interna y de flujo de información. La evidencia muestra que las barreras de información son más dañinas en el nivel táctico, donde la distorsión puede romper el vínculo entre estrategia y ejecución. Políticas que aseguren canales de comunicación abiertos, que reduzcan los filtros y que permitan que la información fluya en ambas direcciones son necesarias para que el trabajo en equipo en la gerencia media pueda funcionar.

Formación y capacitación

La formación es probablemente el área donde las implicaciones son más claras. Un curso genérico de "trabajo en equipo" para toda la organización es un desperdicio de recursos. La formación debería estar segmentada por niveles jerárquicos, con contenidos y metodologías adaptados a las necesidades de cada uno.

Para el nivel operativo, la formación debería centrarse en habilidades de coordinación, comunicación práctica y resolución de conflictos cotidianos. También en cómo funciona un equipo: entender que la colaboración no es solo buena voluntad, sino que requiere estructuras claras y roles definidos.

Para el nivel táctico, la formación debería abordar habilidades de facilitación de equipos interfuncionales, gestión de tensiones entre áreas y comunicación ascendente y descendente. También debería incluir herramientas para traducir estrategias en planes operativos, porque esa es una de las funciones centrales de la gerencia media.

Para el nivel estratégico, la formación debería ser muy diferente. Aquí no se trata de aprender técnicas de coordinación, sino de desarrollar capacidades para gestionar dinámicas de poder, para construir confianza en equipos de alta presión y para sostener conversaciones de alto riesgo. El formato también debería ser distinto: probablemente más parecido a espacios de reflexión y coaching ejecutivo que a cursos tradicionales.

Además, hay una implicación que atraviesa todos los niveles: la formación de líderes. El liderazgo es uno de los factores que más consistentemente aparece vinculado al trabajo en equipo efectivo, pero el estilo de liderazgo que funciona en un nivel no es el mismo que funciona en otro. Los programas de formación de líderes deberían incluir módulos específicos sobre cómo facilitar el trabajo en equipo en cada nivel, y no asumir que un buen líder sirve para cualquier contexto.

En conjunto, estas implicaciones apuntan a una idea central: las organizaciones que quieran aprovechar el trabajo en equipo de forma genuina necesitan dejar de tratarlo como un programa aislado y empezar a integrarlo en el diseño de sus políticas y prácticas de gestión de personas. No es un añadido, es un elemento estructural que requiere coherencia entre lo que se dice, lo que se premia y lo que se hace.

5.4. Limitaciones de la revisión

Toda revisión tiene límites, y reconocerlos no debilita el trabajo, lo fortalece. Esta revisión no es una excepción. Hay varias limitaciones que conviene señalar para que el lector pueda interpretar los hallazgos con el contexto adecuado.

Sesgos metodológicos

La primera y más evidente tiene que ver con los diseños de los estudios incluidos. La mayoría de las investigaciones sobre trabajo en equipo en niveles jerárquicos son de tipo transversal, es decir, miden variables en un momento dado y establecen correlaciones. Esto limita la posibilidad de hablar de causalidad. Cuando un estudio encuentra que los equipos con alta confianza tienen mejor desempeño, no sabemos si la confianza genera mejor desempeño o si el buen desempeño genera confianza. Probablemente ambas cosas ocurran, pero los diseños transversales no permiten desenredar esa relación.

También hay una sobrerrepresentación de ciertos tipos de muestras. Muchos estudios trabajan con equipos de sectores específicos —manufactura, servicios, tecnología— y con organizaciones de tamaño mediano o grande. Los hallazgos pueden no ser transferibles a sectores muy diferentes, como la administración pública o el tercer sector, o a organizaciones pequeñas donde las dinámicas jerárquicas son distintas.

Esta obra está bajo una licencia: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Otro sesgo metodológico relevante es la forma de medir el trabajo en equipo. La mayoría de los estudios utilizan cuestionarios auto-reportados, donde las personas evalúan su propia percepción de la colaboración. Esto introduce un sesgo de deseabilidad social: es más probable que las personas digan que trabajan bien en equipo que lo contrario. También hay un sesgo de atribución: cuando un equipo funciona bien, sus miembros tienden a atribuirlo a la colaboración; cuando funciona mal, suelen buscar causas externas.

Heterogeneidad de los estudios

La variedad de diseños, instrumentos y contextos es, al mismo tiempo, una riqueza y una limitación. Lo primero porque permite capturar el fenómeno desde distintas miradas; lo segundo porque vuelve casi imposible comparar resultados de forma cuantitativa. No hay dos estudios que midan el trabajo en equipo de la misma manera, ni que utilicen los mismos criterios para definir los niveles jerárquicos, ni que analicen los mismos sectores. Esto obliga a hacer una síntesis narrativa, que es valiosa pero tiene un grado de incertidumbre mayor que un metaanálisis.

Además, los estudios difieren en la calidad de su reporte. Algunos describen con detalle el contexto, la muestra y los procedimientos; otros son muy parcos en información y no permiten valorar adecuadamente la fiabilidad de los hallazgos. Esta heterogeneidad en la calidad metodológica es un problema recurrente en las revisiones de ciencias sociales.

Sesgo de publicación

El sesgo de publicación es otra limitación que no puede ignorarse. Es más probable que se publiquen estudios que encuentran efectos positivos del trabajo en equipo que aquellos que no los encuentran. Esto puede inflar la percepción de que el trabajo en equipo siempre funciona, cuando en realidad puede haber muchos estudios no publicados con resultados nulos o negativos. En esta revisión se intentó mitigar este sesgo incluyendo fuentes diversas —no solo revistas de alto impacto, sino también literatura gris y estudios en español—, pero no puede garantizarse que se haya eliminado por completo.

Delimitación idiomática y temporal

Por último, la decisión de incluir solo estudios en español e inglés deja fuera trabajos relevantes publicados en otros idiomas, especialmente en contextos no occidentales donde las dinámicas de trabajo en equipo pueden ser distintas. La delimitación temporal (2000-2024) permite capturar la producción más relevante sobre el tema, pero deja fuera estudios anteriores que podrían haber sentado bases importantes. Aunque el concepto de equipos de alto desempeño se consolidó en los años noventa, algunos de esos trabajos fundacionales podrían haber aportado perspectivas que no aparecen en la literatura más reciente.

5.5 Líneas futuras de investigación

A partir de los hallazgos y las limitaciones identificadas, se pueden señalar varias direcciones en las que sería valioso avanzar para profundizar el conocimiento sobre el impacto del trabajo en equipo en los distintos niveles jerárquicos.

Investigación longitudinal

La mayoría de los estudios incluidos son transversales, lo que limita la posibilidad de entender cómo evoluciona el trabajo en equipo en el tiempo y cuáles son sus efectos a medio y largo plazo. Sería muy útil contar con investigaciones que sigan a equipos durante periodos prolongados, especialmente en el nivel estratégico, donde los efectos del trabajo en equipo suelen ser más lentos y menos visibles. Estudios longitudinales permitirían responder preguntas como: ¿los equipos que empiezan colaborando bien se mantienen así o se deterioran con el tiempo? ¿Los efectos positivos del trabajo en equipo en el nivel operativo se sostienen cuando las condiciones cambian? ¿La confianza se construye de la misma forma en los distintos niveles?

También sería valioso estudiar las transiciones entre niveles jerárquicos. ¿Qué ocurre con la capacidad de trabajo en equipo cuando una persona pasa del nivel operativo al táctico o del táctico al estratégico? ¿Las

Esta obra está bajo una licencia: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

habilidades colaborativas que funcionaban en un nivel son transferibles al siguiente, o se necesita un aprendizaje específico?

Estudios comparativos por sectores

La mayoría de los estudios incluidos provienen de sectores como manufactura, servicios o tecnología. Sería interesante realizar investigaciones comparativas entre sectores muy distintos para entender cómo el contexto sectorial modera la relación entre trabajo en equipo y nivel jerárquico. En el sector público, por ejemplo, las dinámicas jerárquicas son más rígidas y la toma de decisiones está más regulada, lo que probablemente afecta al trabajo en equipo. En el tercer sector, donde los recursos suelen ser más escasos y la estructura más plana, las dinámicas pueden ser muy distintas.

También sería útil comparar organizaciones con estructuras jerárquicas tradicionales frente a organizaciones con estructuras más planas o en red. ¿El trabajo en equipo funciona igual en una organización jerárquica que en una donde los niveles están más difuminados? ¿Los factores facilitadores y barreras son los mismos, o cambian con la estructura?

Instrumentos de medición estandarizados

Una de las principales dificultades para avanzar en este campo es la falta de instrumentos de medición que sean comparables entre estudios. Sería muy útil desarrollar escalas que midan el trabajo en equipo de forma diferenciada por nivel jerárquico, y que puedan ser utilizadas en distintos contextos y sectores. Esto permitiría acumular evidencia de forma sistemática y, eventualmente, realizar metaanálisis que ofrezcan estimaciones más precisas.

También sería valioso desarrollar instrumentos que no dependan exclusivamente de auto-reportes, sino que incorporen medidas observacionales o indicadores objetivos de colaboración. En el nivel operativo, por ejemplo, se podrían medir tiempos de coordinación o frecuencia de interacciones. En el nivel estratégico, se podrían analizar las actas de reuniones o la calidad de las decisiones tomadas en equipo.

Relación con otros constructos organizacionales

El trabajo en equipo no ocurre en el vacío. Interactúa con otros fenómenos organizacionales que podrían moderar o mediar su impacto en los niveles jerárquicos. Sería interesante explorar cómo se relaciona el trabajo en equipo con constructos como la cultura organizacional —más allá de lo que ya se ha visto—, el clima de seguridad psicológica, la inteligencia emocional de los equipos, la diversidad —de género, de edad, de formación— o el grado de digitalización de los procesos.

También sería valioso estudiar cómo el trabajo en equipo en un nivel afecta al trabajo en equipo en otro nivel. ¿Un equipo de alta dirección que funciona bien facilita la colaboración en los niveles inferiores? ¿O, por el contrario, un equipo de alta dirección poco colaborativo genera un efecto dominó negativo hacia abajo? Estas preguntas sobre la alineación o el contagio del trabajo en equipo a través de los niveles jerárquicos están prácticamente inexploradas.

Por último, sería interesante investigar cómo afecta el trabajo en equipo a indicadores de resultado más amplios, como el compromiso organizacional, la rotación de personal o la capacidad de innovación. La mayoría de los estudios se centran en indicadores de desempeño inmediato —coordinación, eficiencia, calidad—, pero el trabajo en equipo podría tener efectos más amplios que merece la pena explorar.

En conjunto, estas líneas de investigación apuntan a una necesidad clara: pasar de descripciones generales a análisis más finos y contextualizados. El trabajo en equipo no es un fenómeno unitario, y entender sus matices requiere herramientas conceptuales y metodológicas que todavía estamos desarrollando. Pero la dirección parece clara: cuanto más precisos seamos al describir cómo funciona la colaboración en cada nivel jerárquico, mejor podremos diseñar intervenciones que realmente aporten valor a las organizaciones.

Esta obra está bajo una licencia: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

6. Conclusiones

Síntesis de los hallazgos principales

Esta revisión sistemática ha permitido reunir y analizar la evidencia disponible sobre el impacto del trabajo en equipo en los diferentes niveles jerárquicos de una organización. Los hallazgos, extraídos de 38 estudios que en conjunto abarcan una amplia variedad de sectores y contextos, apuntan a una conclusión clara: el trabajo en equipo no es un fenómeno homogéneo, y su impacto, sus dinámicas y los factores que lo facilitan o lo dificultan varían de forma significativa según el escalón jerárquico en el que se observe.

En el nivel operativo, el trabajo en equipo se manifiesta principalmente como un mecanismo de coordinación y resolución de problemas cotidianos. Los efectos positivos son más inmediatos y visibles, y están asociados a factores como la claridad de roles, la confianza cotidiana y un liderazgo cercano que facilite el trabajo sin controlar en exceso. Las barreras más frecuentes en este nivel son la ambigüedad en las responsabilidades, los liderazgos punitivos o distantes, y los sistemas de recompensa que premian el desempeño individual por encima del colectivo.

En el nivel táctico, el trabajo en equipo cumple una función de puente entre la estrategia y la ejecución. Su principal valor está en facilitar la traducción de objetivos estratégicos en planes operativos y en reducir la distorsión de la información que circula en ambos sentidos. Los factores que más potencian la colaboración en este nivel son la confianza horizontal entre áreas, un liderazgo capaz de manejar tensiones y mantener canales abiertos, y una comunicación fluida que evite los filtros y los silencios organizacionales. Las barreras más importantes son las tensiones interdepartamentales, la cultura de ocultar información negativa, los incentivos mal alineados y la sobrecarga de reuniones que restan tiempo al trabajo real.

En el nivel estratégico, el trabajo en equipo se orienta principalmente a la alineación de visiones y a la toma de decisiones compartidas. Aquí los efectos positivos son menos inmediatos y más contingentes, y las barreras son más difíciles de abordar: escasez de tiempo para la reflexión conjunta, dinámicas de poder no explicitadas, agendas personales que compiten con el interés colectivo y un formalismo que convierte las reuniones en rituales vacíos de contenido. Los facilitadores más relevantes son una cultura organizacional que valore genuinamente el debate abierto, un liderazgo compartido o no dominante, y la confianza, aunque esta última resulta más frágil y más fácil de erosionar que en los niveles inferiores.

Un hallazgo transversal que merece destacarse es que factores como la confianza, la claridad de roles, el liderazgo, la comunicación y la cultura organizacional aparecen en los tres niveles, pero su peso relativo y su forma de manifestarse son distintos en cada uno. La confianza en el nivel operativo es práctica y cotidiana; en el táctico es horizontal e interfuncional; en el estratégico es más estratégica y frágil. El liderazgo que funciona en la base (cercano y facilitador) no es el mismo que funciona en la cima (compartido y orientado a la alineación). Esta diferenciación es precisamente lo que hace que los enfoques genéricos de trabajo en equipo fracasen con tanta frecuencia.

Respuesta a la pregunta de investigación

La pregunta que guió este trabajo fue: ¿cómo impacta el trabajo en equipo en los diferentes niveles jerárquicos de una organización y qué factores hacen que su efectividad varíe entre el nivel operativo, el táctico y el estratégico?

La respuesta que emerge de la evidencia revisada es que el trabajo en equipo impacta de forma positiva en los tres niveles, pero lo hace de maneras distintas y con intensidades diferentes. No es que funcione mejor en unos que en otros, sino que funciona de forma diferente. En el nivel operativo el impacto se traduce en mejor coordinación y resolución de problemas; en el táctico, en mejor conexión entre estrategia y ejecución; en el estratégico, en mejor alineación y toma de decisiones compartidas. La variación en la efectividad no es tanto una cuestión de "más o menos", sino de "de qué manera" y "en qué condiciones".

Los factores que hacen que el trabajo en equipo sea más o menos efectivo varían con el nivel jerárquico. Lo que impulsa la colaboración en la base (claridad de roles, liderazgo cercano) no es lo mismo que lo que la impulsa en la cima (cultura colaborativa, gestión de dinámicas de poder). Y lo mismo ocurre con las barreras: las que frenan el trabajo en equipo en el nivel operativo (roles ambiguos, liderazgo punitivo)

Esta obra está bajo una licencia: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

son distintas de las que lo frenan en el estratégico (escasez de tiempo, agendas personales, dinámicas de poder).

Esta respuesta tiene una implicación central: no existe una fórmula única para mejorar el trabajo en equipo en toda la organización. Las intervenciones deben diseñarse considerando el nivel jerárquico específico, sus dinámicas particulares y los factores que en ese nivel resultan más relevantes.

Aportes teóricos y prácticos

Desde el punto de vista teórico, este trabajo contribuye a la literatura sobre trabajo en equipo y diseño organizacional de varias maneras. En primer lugar, ofrece una sistematización de la evidencia existente sobre un aspecto que había recibido atención dispersa: la diferenciación del trabajo en equipo por niveles jerárquicos. La mayoría de los modelos teóricos sobre equipos tratan el fenómeno de forma general, sin considerar que la posición en la estructura organizacional modifica las dinámicas de colaboración. Este trabajo propone y valida un marco conceptual que distingue entre niveles y que permite entender por qué las mismas prácticas de trabajo en equipo producen resultados distintos en distintos contextos.

En segundo lugar, el trabajo refina la comprensión de factores que la literatura había identificado como relevantes (confianza, liderazgo, claridad de roles, cultura), mostrando que su peso relativo no es fijo, sino que varía según el nivel jerárquico. Esto añade una capa de complejidad a los modelos existentes y sugiere que las teorías sobre equipos necesitan incorporar la variable "nivel jerárquico" como un moderador central.

En tercer lugar, el trabajo identifica patrones emergentes que no habían sido suficientemente destacados en la literatura previa, como la escalada de las barreras a medida que se asciende en la jerarquía, o la función específica de puente que cumple el trabajo en equipo en el nivel táctico. Estos patrones abren preguntas para futuras investigaciones y ofrecen una base para desarrollar teorías más específicas sobre la colaboración en diferentes estratos organizacionales.

Desde el punto de vista práctico, los aportes son igualmente relevantes. El trabajo ofrece a los responsables de gestión de personas y de desarrollo organizacional un conjunto de orientaciones concretas para diseñar intervenciones de trabajo en equipo que estén ajustadas a cada nivel jerárquico. No se trata de recomendaciones genéricas, sino de pautas diferenciadas que consideran las particularidades de cada escalón.

Para el nivel operativo, la recomendación práctica es clara: priorizar la claridad de roles y objetivos, desarrollar liderazgos cercanos que faciliten en lugar de controlar, y revisar los sistemas de recompensa para que no compitan con la colaboración. Para el nivel táctico, el foco debería estar en fortalecer la confianza horizontal entre áreas, desarrollar habilidades de liderazgo de puente, y asegurar que los sistemas de incentivos estén alineados con la colaboración interfuncional. Para el nivel estratégico, las intervenciones deberían orientarse a trabajar sobre la cultura organizacional, crear espacios genuinos de reflexión conjunta y gestionar de forma explícita las dinámicas de poder que dificultan la colaboración.

Además, el trabajo ofrece una guía para la formación y capacitación, sugiriendo que los contenidos y los formatos deben ser distintos en cada nivel. Un curso genérico de trabajo en equipo para toda la organización es un desperdicio de recursos; lo que se necesita son programas segmentados que aborden las competencias colaborativas específicas de cada nivel.

Recomendaciones para la práctica organizacional

A partir de los hallazgos de esta revisión, se pueden formular varias recomendaciones prácticas para las organizaciones que quieran mejorar el trabajo en equipo en sus distintos niveles jerárquicos.

La primera recomendación es diagnosticar antes de intervenir. Muchas organizaciones lanzan programas de trabajo en equipo sin tener claro cuál es el punto de partida ni qué factores están operando como barreras en cada nivel. Un diagnóstico que diferencie entre niveles jerárquicos permitiría diseñar intervenciones ajustadas a las necesidades reales de cada uno.

Esta obra está bajo una licencia: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

La segunda recomendación es segmentar las intervenciones. No tiene sentido aplicar el mismo taller de trabajo en equipo a operarios, a mandos medios y a directivos. Los contenidos, los métodos y los formatos deben ser distintos porque las dinámicas de colaboración son distintas. Para el nivel operativo, talleres prácticos sobre coordinación y comunicación; para el nivel táctico, programas de desarrollo de habilidades de facilitación y gestión de tensiones; para el nivel estratégico, espacios de reflexión y coaching ejecutivo que aborden las dinámicas de poder y la construcción de confianza.

La tercera recomendación es revisar los sistemas de recompensa. Uno de los hallazgos más consistentes de esta revisión es que los incentivos mal alineados socavan el trabajo en equipo en todos los niveles, pero especialmente en el táctico y en el estratégico. Si la organización dice valorar el trabajo en equipo pero premia el desempeño individual, el mensaje que llega es contradictorio. Revisar los criterios de evaluación y reconocimiento para incluir indicadores de colaboración es un paso necesario.

La cuarta recomendación es invertir en el desarrollo de liderazgos específicos para cada nivel. El liderazgo que funciona en el nivel operativo no es el mismo que funciona en el estratégico. Los programas de formación de líderes deberían incluir módulos específicos sobre cómo facilitar el trabajo en equipo en cada nivel, y no asumir que un buen líder sirve para cualquier contexto.

La quinta recomendación es evaluar el trabajo en equipo con indicadores ajustados a cada nivel. Medir la colaboración en el nivel operativo con indicadores de eficiencia, en el táctico con indicadores de alineación y en el estratégico con indicadores de calidad de decisión sería más coherente con la naturaleza de cada nivel que utilizar los mismos criterios para todos.

Reflexión final

Esta revisión ha mostrado que el trabajo en equipo es una herramienta valiosa pero no mágica. Su efectividad depende en buena medida de que sepa adaptarse a las condiciones del contexto, y una de las condiciones más relevantes es el nivel jerárquico en el que se aplica. Ignorar esa variación es una de las razones por las que muchas iniciativas de fortalecimiento de equipos terminan generando más frustración que resultados. Entenderla, en cambio, abre la posibilidad de diseñar intervenciones más ajustadas y, con ello, de obtener el verdadero potencial de la colaboración en cada rincón de la organización.

Queda mucho por investigar, especialmente sobre cómo evoluciona el trabajo en equipo en el tiempo, cómo se relaciona con otros fenómenos organizacionales y cómo se puede medir de forma más precisa. Pero lo que ya sabemos permite afirmar con cierta solidez que el trabajo en equipo no es un fenómeno unitario: cambia con la altura de la pirámide. Y esa es una conclusión que debería estar en el centro de cualquier estrategia de gestión de personas y equipos.

Las organizaciones del futuro, aquellas que realmente logren aprovechar el talento colectivo de sus miembros, serán las que entiendan que la colaboración no se decreta, se diseña. Y se diseña de forma distinta para cada nivel, porque el trabajo en equipo no es lo mismo cuando se mira desde abajo que cuando se mira desde arriba. Esa es la principal lección que deja esta revisión.

7. Referencias Bibliográficas

[1] M. A. West, «The essence of teamwork: Effectiveness in teams,» de *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*, M. A. West, D. Tjosvold y K. G. Smith, Edits., Chichester, Reino Unido, Wiley, 2003, pp. 1-22.

[2] J. Thomas y A. Harden, «Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews,» *BMC Medical Research Methodology,* vol. 8, p. art. 45, 2008.

[3] S. I. Tannenbaum y E. Salas, Teams That Work: The Seven Drivers of Team Effectiveness, Nueva

Esta obra está bajo una licencia: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

York, NY, USA: Oxford University Press, 2020.

[4] J. B. Schmutz, L. L. Meier y T. Manser, «How effective is teamwork really? The relationship between teamwork and performance in healthcare teams: a systematic review and meta-analysis,» *BMJ Open*, vol. 9, nº 9, p. e028280, 2019.

[5] C. Schardt, M. B. Adams, T. Owens, S. Keitz y P. Fontelo, «Utilization of the PICO framework to improve searching PubMed for clinical questions,» *BMC Medical Informatics and Decision Making*, vol. 7, p. art. 16, 2007.

[6] E. Salas, M. L. Shuffler, A. L. Thayer, W. L. Bedwell y E. H. Lazzara, «Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide,» *Human Resource Management*, vol. 54, nº 4, pp. 599-622, 2015.

[7] E. Salas, D. E. Sims y C. S. Burke, «Is there a 'Big Five' in teamwork?,» *Small Group Research*, vol. 36, nº 5, pp. 555-599, 2005.

[8] G. A. Ronda-Pupo, «La integración de los niveles estratégico, táctico y operativo en la dirección estratégica,» *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 18, nº 61, pp. 191-210, 2013.

[9] S. P. Robbins y T. A. Judge, Comportamiento organizacional, 17.ª ed. ed., México: Pearson, 2017.

[10] M. Petticrew y H. Roberts, Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide, Oxford, Reino Unido: Blackwell, 2006.

[11] M. J. Page, J. E. McKenzie, P. M. Bossuyt, I. Boutron, T. C. Hoffmann y C. D. Mulrow, «The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews,» *PLoS Medicine*, vol. 18, nº 3, p. e1003583, 2021.

[12] M. J. Page, J. E. McKenzie, P. M. Bossuyt, I. Boutron, T. C. Hoffmann y C. D. Mulrow, «The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews,» *BMJ*, vol. 372, p. n71, 2021.

[13] M. J. Page, D. Moher, P. M. Bossuyt, I. Boutron, T. C. Hoffmann y C. D. Mulrow, «PRISMA 2020 explanation and elaboration: Updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews,» *BMJ*, vol. 372, p. n160, 2021.

[14] A. Navarro, S. Quijano y J. M. Peiró, «El nivel de desarrollo grupal y la efectividad de los equipos de trabajo: un estudio empírico,» *Revista de Psicología Social*, vol. 26, nº 2, pp. 241-256, 2011.

[15] D. Moher, A. Liberati, J. Tetzlaff, D. G. Altman y The PRISMA Group, «Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement,» *PLoS Medicine*, vol. 6, nº 7, p. e1000097, 2009.

[16] H. Mintzberg, La estructuración de las organizaciones, Barcelona, España: Ariel, 2012.

[17] J. E. Mathieu, J. R. Hollenbeck, D. van Knippenberg y D. R. Ilgen, «The evolution of work team research since Hawthorne,» *American Psychologist*, vol. 73, nº 4, pp. 308-321, 2018.

[18] J. E. Mathieu, J. R. Hollenbeck, D. van Knippenberg y D. R. Ilgen, «A century of work teams in the Journal of Applied Psychology,» *Journal of Applied Psychology*, vol. 102, nº 3, pp. 452-467, 2017.

[19] M. A. Marks, J. E. Mathieu y S. J. Zaccaro, «A temporally based framework and taxonomy of team processes,» *Academy of Management Review*, vol. 26, nº 3, pp. 356-376, 2001.

[20] S. W. J. Kozlowski y B. S. Bell, «Work groups and teams in organizations,» de *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, 2.ª ed. ed., N. W. Schmitt y S. Highhouse, Edits., Hoboken, NJ, USA, Wiley, 2013, pp. 412-469.

[21] S. W. J. Kozlowski y D. R. Ilgen, «Enhancing the effectiveness of work groups and teams,» *Psychological Science in the Public Interest*, vol. 7, nº 3, pp. 77-124, 2006.

[22] J. R. Katzenbach y D. K. Smith, The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization, Boston, MA, USA: Harvard Business School Press, 1993.

[23] D. R. Ilgen, J. R. Hollenbeck, M. Johnson y D. Jundt, «Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models,» *Annual Review of Psychology*, vol. 56, pp. 517-543, 2005.

[24] J. P. T. Higgins, J. Thomas, J. Chandler, M. Cumpston, T. Li, M. J. Page y V. A. Welch, Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions, versión 6.3 ed., Londres, Reino Unido: Cochrane, 2022.

[25] D. C. Hambrick, «Upper echelons theory: An update,» *Academy of Management Review*, vol. 32, nº 2, pp. 334-343, 2007.

Esta obra está bajo una licencia: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

[26] J. R. Hackman, Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances, Boston, MA, USA: Harvard Business School Press, 2002.

[27] J. R. Hackman, «From causes to conditions in group research,» *Journal of Organizational Behavior*, vol. 33, nº 3, pp. 428-444, 2012.

[28] L. L. Greer, B. A. de Jong, M. E. Schouten y J. A. Dannals, «Why and when hierarchy impacts team effectiveness: A meta-analytic integration,» *Journal of Applied Psychology*, vol. 103, nº 6, pp. 591-613, 2018.

[29] S. Finkelstein, D. C. Hambrick y A. A. Cannella Jr., Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards, Nueva York, NY, USA: Oxford University Press, 2009.

[30] A. C. Edmondson, Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy, San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass, 2012.

[31] A. C. Edmondson y Z. Lei, «Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct,» *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 1, pp. 23-43, 2014.

[32] I. Chiavenato, Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones, 2.ª ed. ed., México: McGraw-Hill, 2009.

Esta obra está bajo una licencia: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/